

ÉLET A PROJEKT ELŐTT, KÖZBEN ÉS UTÁN – VEZETÉSI FUNKCIÓK ÉS PROJEKTMENEDZSMENT EGY ADOTT SZERVEZETBEN

*LIFE BEFORE, DURING AND AFTER A PROJECT – MANAGEMENT
FUNCTIONS AND PROJECT MANAGEMENT AT A PARTICULAR
ORGANIZATION*

ELEKES EDIT PhD hallgató

Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és
Szervezéstudományok Doktori Iskola

ABSTRACT

Policing organizations are more frequently required to increase the public sense of security, to ensure a more pleasant working atmosphere and to apply modern working practices. Although these factors are primarily associated with servicing functions, the relevant organizations are to be noted for their authorising tasks. Up to recent years policing organizations of the totalitarian system have found difficulties with teamwork, the leading and the management of projects. It was especially due to the fact that leaders were obliged to turn to a new way of thinking, to redistribute tasks and power as well as to apply more efficient work organization methods in order to fulfil a specific task. Leaving the beaten track has made some leaders become suspicious while others have taken command of the processes. The structure, functions, management and operation of the project organization established for a specific task are in close connection with the structural system, organizational culture and management functions of the organization. The work that follows intends to demonstrate project management at a specific policing body with factual examples but also to bring project organization into connection with policing organization, with the management and the management functions of a policing body.

*“Összejönni - jó kezdés.
Együtt maradni - haladás.
Együtt is dolgozni - siker.”
Henry Ford*

1. Bevezetés

A magyar rendőrség feladatai az Európai Unió csatlakozást követően megváltoztak. Ezekkel párhuzamosan kötelező jogharmonizációs, valamint személyi és technikai fejlesztési folyamatok is megindításra kerültek. A szervezetek, így a rendőrség is folyamatosan keresték és keresik a megújulás lehetőségét, mint a hatékonyabb működés kulcsát. A változás még korántsem tekinthető lezártnak: a rendőri szolgáltatás színvonalának emelése és a lakosság szubjektív biztonságérzetének növelése érdekében számtalan átalakulás zajlott és fog zajlani a szervezetben. A szervezet hatósági jellege mellett egyre inkább áthelyeződik a hangsúly szolgáltató jellegére, mely miatt a rendőrség szervezetében, stratégiájában, folyamataiban, működési mechanizmusában is új gondolkodásmódra, új munkaszervezési és vezetési módszerekre, az emberi erőforrás fejlesztésére, az alkalmazottak készségeinek megújítására van szükség.

A lakossági elvárásoknak való megfelelés megköveteli a rendőri szervezettől egyes speciális feladatok, tevékenységek hatékonyságának növelését, melynek egyik útja a pályázati források felhasználása az állampolgárbarát szolgáltatás biztosítása céljából. Ezen tevékenységek a közterületek rendjének fenntartásához, a bűnüldözéshez, a bűn- és baleset-megelőzéshez, valamint az ezekhez kapcsolódó támogató feladatokhoz, mint a hazai és külföldi rendvédelmi szervek közötti együttműködéshez, információtechnológiai és emberi erőforrás fejlesztő tevékenységekhez köthetők. Egy-egy bonyolultabb fejlesztési tevékenység megköveteli a szervezettől, hogy az abban résztvevő tagok időlegesen „kilépjenek” szervezeti kereteik közül és a feladatra létrehozott projektszervezetben dolgozzanak.

Jelen munka célja konkrét példákon keresztül bemutatni a rendőrségen létrehozott projektszervezetek munkáját, annak előnyeit, nehézségeit és tanulságait, valamint feltérképezni a projektszervezet és a rendőri szervezet közötti összefüggéseket.

2. Munkacsoport: a csoportmunka színtere

2.1. A munkacsoport fogalmának klasszikus értelmezése

A szervezetek szintjén bizonyos feladatokat az alkalmazottak a csoportok szintjén végeznek el. „Csoportnak két vagy több olyan, egymástól kölcsönös függésben és interakcióban álló egyént tekinthetünk, akik valamilyen cél érdekében közösen cselekszenek vagy együttműködnek.” (Bakacsi 2004, p. 126.)

A csoportok lehetnek vezetői csoportok, feladatcsoportok vagy érdekcsoportok. A vezetői csoportot a vezető és beosztottjai alkotják, vagyis egy-egy szervezeti elemnek felelnek meg, ezért ezt funkcionális csoportnak is nevezik. A feladatcsoportot azok alkotják, akik egy-egy feladat vagy cél elérése érdekében dolgoznak együtt. A feladatcsoport keresztezi a hierarchikus felépítési vonalakat, vagyis nem

feltétlenül esik egybe a funkcionális csoporttal és a későbbiekben bemutatott formális csoportokkal (teamek, projektek). A funkcionális csoport és feladatcsoport a szervezeti feltételrendszerben működnek, melyeket munkacsoportoknak is nevezzünk. Egy érdekcsoportba azok szerveződnek, akik egy olyan közös cél érdekében működnek együtt, mely mindannyiuk számára fontos (Dobák, Angyal 2011). A rendőri szóhasználatban a különböző szolgálati ágak közötti közös munkára specializálódott csoportokat soroljuk a munkacsoportokhoz.*

2.2. Napjaink munkacsoportjai

A csoport, munkacsoport felfogása jelentősen átalakult a klasszikus felfogáshoz képest. Napjainkra az önellenőrző, autonóm csoportok jellemzőek, melyek nagyobb döntési jogkört és ez által nagyobb motivációt biztosítanak a csoporttagok számára, így a szervezeti hatékonyságot is pozitívan befolyásolják.

A problémamegoldó teamek ún. kollektív terméket hoznak létre, ezért az egyéni felelősség mellett szerepet kap a közös felelősség is. A hagyományos munkacsoporttal szemben a teamekre jellemző a problémamegoldó módszerek alkalmazása és nyitott viták kezdeményezése, támogatása, valamint a tényleges munka közös elvégzése a munka delegálásával szemben. (Katzenbach, Smith 1993)

A menedzsmentirodalom rendszeresen nevesíti azokat az új szervezeti megoldásokat, melyek a gyakorlatban is megállták a helyüket és jelentősebbek, mint egyszerű „menedzsmenthullám”. Idesorolhatók a projektszervezetek, melyeket a funkcionális szervezeteken belül hoznak létre konkrét akciók végrehajtására, meghatározott élettartammal. Egyes tanácsadó szervezetek projekt jellegű felépítési struktúrában dolgoznak, ahol egyidejűleg több projektszervezet is munkálkodik egy-egy problémán, a dolgozók egy vagy több projektben tevékenykednek, állandó munkakörük nincs, a fejlesztési irányokat pedig a cég vezetése jelöli ki.

A rendőrség speciális államigazgatási szerv, melynek feladatait, felépítését, hatáskörét és illetékességét a rendőrségre vonatkozó jogszabályok, mindenekelőtt az Alaptörvény és a Rendőrségi Törvény, valamint miniszteri rendeletek határozzák meg. A rendőrség felépítését tekintve lineáris funkcionális törzskari szervezetnek tekinthető, melyet a belügyminiszter irányít rendeletekkel és közjogi szervezetszabályozó eszközökkel. Az alapvető feladatok (közrend, közbiztonság védelme, államhatár őrzése, bűnüldözési, bűnmegelőzési, államigazgatási és rendészeti feladatok) ellátása meghatározott struktúrában történik. Egyes feladatok

* A rendőrségi feladatcsoportok lehetnek rövid élettartamúak, mint pl. egy adott feladat során, adott helyszínen együtt dolgozó járőr, bűnügyi helyszínelő, nyomozó csoportja, akik egy adott szolgálatban, vagy forrányomos csoportban látják el feladataikat. A csoporthoz tartozik az ügyeletes és a csoportot irányító forrányomos parancsnok is. A csoport a szolgálat végeztével feloszlik, majd ha szükséges, újrászerveződik más tagokkal, más felállásban. Bizonyos típusú feladatoknál szükséges az állandó csoportösszetétel és a feladat megvalósításának idejére létrehozott feladatcsoport (az ún. formális csoport), mely viszont már autonómnak tekinthető.

ellátására a funkcionális felépítésű szervezeten belül munkacsoportok (projekt-szervezetek) hozhatók létre, melyeket a feladat jellegétől függően a helyi (városi), a területi (megyei) vagy a központi (országos) rendőri vezető engedélyez.

3. A rendőrségen alkalmazott csoportmunka előzményei

Jelen fejezetben azokra az előzményekre kívánok csak kitérni (a teljesség igénye nélkül), melyek új típusú csoportmunkával valósultak meg a szervezetenél. Ennek azért is volt nagy jelentősége, mert a rendőrség szervezeti kultúrájától, parancsuralmi rendszerétől teljesen idegen volt az új típusú csoportmunka módszerek alkalmazása. A szakmai munka során a különböző szakterületek képviselői ugyan egy-egy csoportban dolgoztak, mégsem rendelkeztek az egyedi csoportok működésére, hatáskörére vonatkozó felhatalmazással, így nem tekinthetjük őket autonóm munkacsoportnak. Másrészt az innováció egyik legfontosabb háttere a humántőke és a kulturális tőke, melyek serkentői, illetve visszahúzóí is lehetnek a szervezeti változásoknak és stratégia jelentőséggel bírnak (Láczay 2012).

A rendőrségen 1999-től kezdődően az új típusú vezetési módszerek meghonosítása érdekében elindult egy csoportmunka az Északkelet-Magyarországi Rendőr-főkapitányságok Phare projektjén belül, melyet a Miskolci Egyetem gesztorált. A program a Dél-Dunántúli Rendőr-főkapitányságok közös munkájával folytatódott 2001-ben. Ezen programoknak több „hozádék” is volt. Kidolgozásra és alkalmazásra került a rendőrség közterületi és bűnügyi ágánál a Teljesítményorientált Ösztönzési Értékelési Rendszer. (Elekes, Fényes, et al. 2001)

2001-ben és 2002-ben szervezeti önértékelést hajtott végre a rendőrség szerveinek nagy része a rendőrségre adaptált EFQM modellel*, illetve a Rendőrségi Kiválósági Modellel**.

2002-ben a rendőrség fejlesztő csoportja a Belügyminisztérium irányításával egy Közös Értékelési Keretrendszert*** dolgozott ki, mely egy integrációs törekvés volt a szervezeti önértékelés, az innováció, a tanulási folyamatok, az akkori

* European Foundation for Quality Management (EFQM): nonprofit alapítvány, mely a szervezeti kiválóságra törekvő partnerszervezeteket tömöríti és a fenntartható kiválóságra ösztönzi az EFQM Kiválósági Modelljének alkalmazásával (Internet 1). Az EFQM modell lehetővé teszi, hogy felmérésre kerüljenek egy szervezet adottságai és az ezekkel elért eredmények a belső és külső vevők véleménye által. Ugyanakkor lehetőséget teremt arra, hogy a szervezet a gyengébb területek felzárkóztatása céljából fejlesztési programokat indítson.

** Rendőrségi Kiválósági Modell (RKM): A rendőrségre adaptált EFQM modell átdolgozott változata, mely az eredeti modell vázát és szerkezetét meghagyva egyes elemeket más súllyal vesz figyelembe.

*** Belügyminisztérium Közös Értékelési Keretrendszere (BM KÉK): Közös rendszerbe foglalja a szervezet adottság és eredmény elemeit, melyhez a szervezeti önértékelési modellt veszi alapul, amit kiegészít egyéb értékelési rendszerekkel.

Peodesy személyügyi fejlesztő rendszer és a teljesítményértékelési rendszer közös rendszerbe foglalására. (Kopasz 2003)

A fenti fejlesztési programok, projektek során több rendőri szervezet egyes képviselői ideiglenesen, a csoportmunka idejére kiléptek szervezeti kereteikből, és csoportmunka módszerekkel dolgoztak egy-egy folyamatban. Ez elképzelhetetlen lett volna a rendőri szervezet vezetői körének elkötelezettsége és a felsőfokú oktatási intézmények által biztosított tudományos háttér támogatása nélkül. Az elmúlt 10-14 év vonatkozásában mondhatjuk azt, hogy egyes problémák megoldásánál, illetve speciális munkafolyamatoknál szívesen alkalmazzák az autonóm csoportmunkát a rendőrség szerveinél (Andrékó et al, 2004).

4. Projekt teamek és vezetési funkciók

A rendőrség nyitott rendszerként fogható fel, vagyis a környezetében bekövetkező változások, a lakosság és a társadalom szervezettel szembeni elvárásai, igényei megkövetelik a rendőrségtől azt, hogy ezekre a változásokra haladéktalanul reagáljon és a szolgáltatás minősége javuljon. A rendőrség tehetetlensége nagy, mely egyrészt a kötött szervezeti struktúra, másrészt a szervezeti kultúra következménye, így a környezeti változásokra lassan reagál. Az elmúlt években azonban igyekszik a szervezet ezen változtatni, elsősorban munkaszervezési módszerekkel. Ilyen munkaszervezési módszer a problémamegoldó teamek, illetve projekt teamek létrehozása. A team egyfajta szervezeti válasznak tekinthető, melynek sikere annak szervezési módszereitől és hatékony működésétől függ.

A projekt kifejezés a latin „proiektum” szóból származtatható, mely „előre helyezett dolgot” jelent. A projekt fogalma így magába foglalja egyrészt a feladatok megtervezését, másrészt egy jövőbeli cél elérése érdekében együtt végzett munkát, melyet a projekt tagjai végeznek egyedi szaktudásuk alapján. Többen, többféleképpen definiálták már a fogalmat. Aggteleki és Bajna definíciójával élve: „A projektek időben behatárolt, gyakorlati vonatkozású, vagy absztrakt tervek, melyek méretük, bonyolultságuk, újdonságtartalmuk és jelentőségük következtében a menedzsment rutinszerű megoldásaival nem oldhatók meg kielégítően.” (Aggteleki, Bajna 1995, p.21.)

A projektszervezetek olyan formális csoportok, melynek tagjai egyrészt a projektvezetőtől, másrészt a szervezetbeli feljebbvalójuktól kapnak utasításokat, feladat-meghatározásokat. Ez a kettősség vezet ahhoz, hogy a projektszervezetek duális szervezeteknek tekinthetők, melyek bonyolult projektfeladatokat oldanak meg, ami megköveteli a projektagok innovatív megközelítését és kreativitását. A kettősség speciális előnyöket és hátrányokat generál a projektszervezetek működtetése során. Jarjabka munkája alapján előnyök közül az együttműködést és az objektivitást emelném ki, míg a hátrányok oldaláról a konfliktusokat és a hatalom nem megfelelő gyakorlását. (Jarjabka 2009)

A rendőrségi szakirodalom hét alapvető vezetési funkciót nevesít: az információs tevékenységet, a szakmai és pénzügyi tervezést, a döntést, a szervezést-koordinálást, az irányítást, valamint az ellenőrzést és értékelést. A fentieken túl ezt szükségesnek tartom kiegészíteni a hatalomgyakorlással, mely meglátásom szerint a parancsuralmi rendszerek egyik legmeghatározóbb vezetési funkciója (Elekes 2011).

Jelen munkában két projektet, annak projektszervezetét, az érvényesülő vezetési funkciókat vizsgálom meg, majd összefoglalom működésük előnyeit, hátrányait.

5. Egy Európai Unió projekt, a projektszervezet, tapasztalatok és tanulságok

5.1. Összefoglaló a projektről

A Magyarország-Szlovákia-Ukrajna Szomszédsági Program 2004-2006. pályázati kiírására benyújtott pályázatával a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság 15 Millió Ft vissza nem térítendő támogatást nyert el. A projekt 2007-2008. között valósult meg. A „Kárpátalja megyével a közlekedésbiztonság javításáért” című projekt alapvetően három pillérből állt. Az egyik pillér egy olyan Közlekedésbiztonsági Informatikai Rendszer (KÖBIR) kialakítása és működtetése volt, mely egy külön portálon tájékoztatást ad a magyar-ukrán határszakasz közelében történő balesetekről, útlezárásokról, mely alapján a közlekedők előre megtervezhetik a megyén át történő utazásukat. A projekt második pillére egy több lépcsőből álló interregionális tapasztalatcsere megvalósítása volt a magyar és ukrán együttműködő szervek között. A harmadik pillér egy oktatássorozat volt, mellyel a hátrányos helyzetű térség felzárkóztatását tűzte ki célul a pályázó. Az oktatások speciális képzési forma szerint zajlottak és a résztvevő rendőrök képességeinek, készségeinek javítására irányultak. (Elekes 2007)

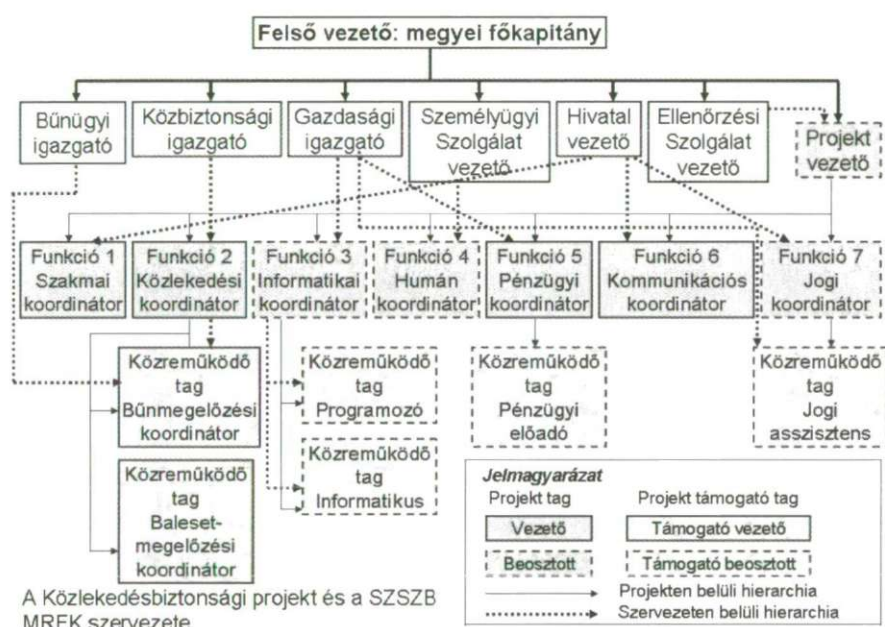
5.2. A projektszervezet és menedzsment

A speciális feladat megvalósításához a főkapitányság egy projekt teamet hozott létre, melynek tagjait a saját szakterületükön kiemelkedő képességgel rendelkező kollégákból szervezte, akik a rendőrség szervezetét is ismerték. A fenti projektszervezet törzskari projektszervezetnek tekinthető, melynek fogalmát Meredith és Mantel (2005) azonosította be a hibrid szervezeti konfiguráció egy speciális formájaként. Míg a funkcionális projekt teameknél a projektszervezet valahol a funkcionális szervezet középvezetői szintjén helyezkedik el, vezetője egy középvezető, a projekt tagjai a különböző egységek résztvevői, addig a hibrid szervezeteknél a team a top menedzsment közvetlen irányítása alatt dolgozik, a projekt vezetője pedig az egyik felső vezető. A törzskari projektszervezet szintén közvetlenül a felső vezető irányítása alatt működik, aki azonnal bele tud avatkozni a projekt folyamataiba. Elsősorban nagyobb lélegzetvételű, fontosabb projektnél választják ezt a projekt szervezési formát. A különbség a hibrid szervezetekhez képest az,

hogy a projekt vezetője nem felső vezető, hanem lehet külső szakértő, vagy nagy szakmai tapasztalattal rendelkező munkatárs is. Jelen projekt vezetését a fejlesztési programfelelős végezte, akinek irányítása alatt dolgoztak az egyes funkciók (szakmai, a közlekedési, az informatikai, a humán, a pénzügyi, a kommunikációs és a jogi) felelősei. Az 1. ábrán a megyei főkapitányság szervezetét csak a topmenedzsment szintjén tüntettem fel.

1. ábra: A közlekedésbiztonsági pályázat projektszervezete a rendőri szervezetben

Figure 1: The project organization for road safety at the organization of the police



Forrás: Saját szerkesztés

A fenti projektszervezetnél a projektvezető közvetlenül a felső vezető irányítása alatt állt. A projektvezető nem (a szó klasszikus értelmében vett) vezetői beosztásban lévő személy, hanem szakterületi vezető, aki koordinálta, irányította a team tagjainak munkáját.

A team tagok között vezető beosztású személyek is megtalálhatóak voltak. A projekt teambe egy projektvezető és hét projekt tag tartozott. Az ábrán feltüntetett támogató tagok a projektszervezethez lazán kapcsolódó dolgozók, akik a projekt-üléseken nem vettek részt, hanem az adott koordinátor munkáját segítették egy-egy konkrét feladat megoldása során. Az ábra feltünteti a projektszervezet és rendőri szervezeten belüli alá-fölérendeltséget is.

A vezetési funkciókat vizsgálva megállapítható, hogy az irányítást az első számú vezető, a megyei főkapitány gyakorolja. Bár a projektszervezet autonóm, a döntési és a hatalomgyakorlási funkció is az első számú vezető kezében van.

5.3. A megvalósítás során tapasztalt előnyök, hátrányok és tanulságok

Előnyök

A legnagyobb előnyt az jelentette, hogy az eredeti, innovatív elképzeléseken alapuló projekt ötlet megvalósításához külső támogatást nyert el a szervezet, melylyel a rendőri szolgáltatás színvonalát javította. Pozitívum volt, hogy a tapasztalatokat a projekt során a szervezet folyamatosan megosztotta más rendőri szervezetekkel, biztosítva ezzel az egymástól való tanulást.

A projekt tagok saját szakterületük specialistái voltak, ezért egy magas szakmai színvonallal rendelkező gárda dolgozhatott együtt a fenti projektben. Mivel szinte valamennyi szakterület bevonásra került, ezért biztosított volt a problémák több nézőpontból történő megközelítése.

Az alacsony formalizáltság megkönnyítette a munkát és lehetővé tette a team tagok számára, hogy egy közös feladaton dolgozhassanak együtt. A fenti előnyt a későbbi projektek vagy szakmai feladatok megoldása során is kamatoztatni tudták a team tagok.

A projektszervezet az alacsony formalizáltság és a kis méret miatt jól reagált az egyes külső változásokra, ahhoz igazította működési stratégiáját. Ez a gyors reagálóképesség a másik döntő érv amellet, hogy az ilyen volumenű feladatot projektszervezetben ajánlott megoldani.

Bár a projektszervezetben közös a felelősség rendszere (a megvalósításért a projektvezető felel), jelen projektnél minden tag számára személyre szabottan, érthetően meghatározásra kerültek az általa koordinálandó feladatok, a szükséges erőforrások és időtényező mellérendelésével. A feladatok ilyen jellegű leírása, céltényezőkhöz való hozzárendelése és feltételeinek biztosítása megkönnyítette a projekt tagok munkavégzését, melyet a szervezet a későbbiekben is sikeresen alkalmazott.

Hátrányok és tanulságok

A legnagyobb problémát a felmerülő konfliktusok jelentették. Konfliktushelyzetet teremtett az, hogy a projektvezető (bár szakmai felkészültségét mindenki elismerte) olyan személyeket irányított, akik az eredeti szervezeti hierarchiában magasabb beosztást töltöttek be. Ezt a konfliktust az első számú vezető azzal oldotta fel, hogy hivatalosan megbízta a projektvezetőt a vezetési feladatok ellátásával a team tagok jelenlétében, melyet a Projekt Alapító Dokumentum is tartalmazott. Problémát jelentett az, hogy egyes vezető beosztásban lévő támogató tagok nehezen tolerálták, hogy ugyanolyan beosztású vezető irányította munkájukat egyes feladatok során. A későbbiekben a szervezet ezen a gyakorlaton változtatott.

Nehézséget jelentett a projektszervezet munkájába delegált tagok eredeti, a szervezet szintjén megoldandó feladatainak átszervezése. A szakirodalom ezt a kettős felelősség dilemmájaként említi (Jarjabka, 2009, p. 38.) A kettős teher dilemmájából egyenesen következik a kettős teher és az abból származó hátrány, mely a szervezeti hatékonyságot kedvezőtlenül befolyásolhatja. A rendőri szervezet esetében a fentieket rizikó faktorként ajánlatos számon tartani és folyamatosan figyelemmel kell kísérni.

Bár nem volt a projekten belül szigorú alá-fölé rendeltségi viszony (csak a vezető és a tagok vonatkozásában), mégsem volt igazán jellemző az együtdolgozás, mint a problémamegoldó teameknél, mely a tagok nagy munkaterhével volt magyarázható. Így a laza hierarchia és a magas szakmai kvalifikáltság előnyeit nem tudta a projekt team maximálisan kiaknázni a tagok közötti együttműködés terén.

Fontos tanulságul szolgált, hogy a szervezet nem tudta teljes körűen biztosítani a projekt tagjai számára a megfelelő motivációt (díjazás, jutalom, egyéb motivációs technikák). A fenti nehézséget a vezetőség érzékelte és a projektmegvalósítás során igyekezett ezen javítani.

6. Egy szakmai projekt, a projektszervezet bemutatása, tapasztalatok és tanulságok

6.1. Összefoglaló a projektről

A Belügyminisztérium által az egyes települések közbiztonságát javító együttműködések fejlesztésére kiírt pályázatán a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság három kapitánysága összesen 28.7 Millió Ft vissza nem térítendő állami támogatást nyert el. Valamennyi projekt 2010-2011. között valósult meg. A pályázatok közös fő célja volt a rendőrőrsök, körzeti megbízottak kommunikációs lehetőségeinek javítása a helyi önkormányzati és civil szervezetekkel való együttműködések felhasználásával, valamint a rendőrség elérhetőségének és az állampolgárokkal való kapcsolattartásnak a javítása technikai eszközök beszerzése útján. Mezőőrökkel, közterület-felügyelőkkel, polgárőrökkel való közös szolgálatellátás is megvalósult a projektek során. A Belügyminisztérium nem korlátozta az eszközbeszerzés mértékét, így jelentős – a pályázati céllal szorosan összefüggő – eszközfejlesztésre kerülhetett sor. Valamennyi pályázatnak részét képezték sajátos, újszerű projekt-elemek, melyeket pozitívumként értékelt a bíráló bizottság.

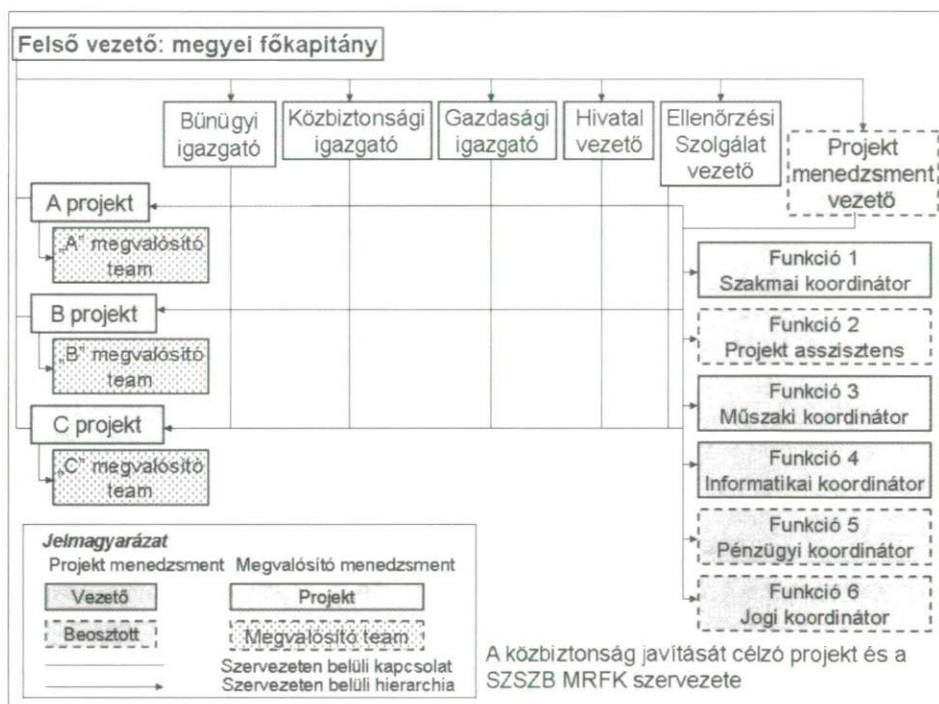
6.2. A projektszervezete és menedzsment

Az összetett feladat megvalósítását már a projektek tervezése során más alapokon képzelte el a rendőri szervezet. Mivel a pályázók csak hátrányos településekkel rendelkező rendőrkapitányságok lehettek, ezért számukra segítséget kellett nyújtani a projektmenedzsment szinte valamennyi fázisában. Éppen ezért a projektek tervezését, a pályázatok megírását, a projektmenedzsmenttel kapcsolatos tevé-

kenységeket (koordináció, oktatás, monitoring, adminisztráció, utánkövetés) egy, a főkapitányságon létrehozott központi team végezte, közvetlenül a főkapitány alárendeltségében. A projekt megvalósításával kapcsolatos szakmai feladatokat a rendőrkapitányságokon létrehozott, a kapitányságvezetők közvetlen alárendeltségében működő törzskari projektszervezetek végezték*. Ezen projekt együttesnek (KJCP)** a megvalósítását integrált törzskari projektszervezet végezte, mely mátrix vonásokkal is rendelkezett (2. ábra). Az ábra egyik vonalán a funkcionális törzskari vonások, másik vonalán a megvalósított projektek láthatók. Az ábra különlegessége, hogy magába foglalja a funkciók dimenziójában a menedzsment teamet, a projektek dimenziójában a végrehajtásért felelős megvalósító teameket.

2. ábra: A közbiztonság javítását célzó pályázat projektszervezete a rendőri szervezetben

Figure 2: The project organization for the project “Improvement of Public Safety” at the organization of the police



Forrás: Saját szerkesztés

* A megvalósító teamek tagjai: projekt asszisztens, közbiztonsági és bűnmegelőzési szakember, oktatásért, együttműködésért és eszközbeszerzésért felelős személyek, akik munkáját a projektfelelős koordinálta. A projekteket a helyi szervek vezetői, a rendőrkapitányok irányították.

** Közbiztonság javítását célzó pályázat = KJCP

A vezetési funkciók ennél a speciális projektszervezetnél egyedien alakultak, melyet az 1. táblázat szemléltet. A hatalomgyakorlási funkció a menedzsment team-nél annak a függvénye, hogy az adott projektszervezet vezetője ténylegesen vezetői beosztású személy-e. A megvalósító teamnél ez irreleváns, mivel magasabb szervezeti szinten helyezkedik el a team. A kapitánysági szintre csak a szakmai, a főkapitánysági szintre a szakmai és pénzügyi tervezés is jellemző. A szervezés és koordinálás, valamint a döntés funkciója megosztott volt a két szint között. A projektszervezés magasabb szintű megvalósításával az ellenőrzés és értékelés funkciója alól mentesült a kapitánysági szint, ahol ez által csökkent az adminisztrációs leterheltség.

1. táblázat: Vezetési funkciók érvényesítése a közbiztonság javítását célzó projektnél

Table 1: The realization of management functions in the project for the improvement of public safety

Vezetési funkciók	Menedzsment team	Megvalósító team
Hatalomgyakorlási funkció	I/N	I
Információs tevékenység	I	I
Szakmai és pénzügyi tervezés	I (szakmai)	I (szakmai és pénzügyi)
Döntés	I (korlátozott)	I (teljes körű)
Szervezés, koordinálás	I (szervezés)	I (koordinálás)
Irányítás	I	I
Ellenőrzés	N	I
Értékelés	N	I

Forrás: Saját szerkesztés

6.3. A megvalósítás során tapasztalt előnyök, hátrányok és tanulságok

Előnyök

A program legnagyobb eredménye az volt, hogy a helyi rendőri szervek példaeértékű együttműködést alakítottak ki a külső szervekkel, illetve új megoldásokat alkalmaztak a közbiztonság javítása céljából. A munkatársak egy-egy konkrét projekt megvalósítása útján a projekt tervezéssel és menedzsmenttel is megismerkedtek, mely tapasztalatokat a későbbiek során fel tudnak majd használni.

A több nézőpont szemlélet ebben a projektben is érvényesült.

Az alacsony formalizáltság helyenként megkönnyítette, helyenként inkább nehezítette a munkát. Ez érthető a rendőri szervezeteknél, mely a szervezeti kultúrára és a hierarchikus felépítésre vezethető vissza. A feladatok elvégzéséhez társultak kötetlen programok, melyeken lehetőség nyílt a csapatépítésre. Ez volt a projekt egyik legfontosabb hozadéka.

Az együtt dolgozás pozitívabbá tette az eredetileg külön tevékenykedő szakterületek között az együttműködést, valamint javította a dolgozók közötti együttműködést.

A fenti projektben a menedzsment team külön figyelmet fordított a motivációra, illetve a két team megszervezésénél igyekezett a konfliktusokat minimálisra csökkenteni.

Hátrányok és tanulságok

Nehézség volt a projektmenedzsment területén a szakmai felkészületlenség, emiatt külön tréninget kellett szervezni. Ez viszont a későbbiekben, más pályázatoknál előnyt jelent majd.

Problémaként jelentkezett a projektben résztvevő tagok nagyfokú leterheltsége, a munkaköri feladatok átszervezésének hiánya, mely negatívan hatott az együttműködés színvonalára.

7. Összefoglalás

Jelen munkában gyakorlati oldalról közelítettem meg a projektmenedzsment témakörét egy konkrét államigazgatási szervnél, a rendőrségnél. Vezetéseméleti szempontból elemeztem két különböző felépítésű projektszervezet működését, valamint összefoglaltam azok előnyeit, nehézségeit és tanulságait. A projektszervezetek nem tekintendők a vezetéstudomány egyedüli üdvözítő megoldásának, viszont lehetőséget teremtenek arra, hogy a szervezet az őt körülvevő környezet változásaira időkésedelem nélkül reagáljon, másrészt új kihívásokkal szembesíti a közös munkában résztvevő projekt tagokat. Jelen munkával a rendvédelmi szervek projektmenedzsment munkájának tervezéséhez, szervezéséhez kívántam hozzájárulni.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aggteleki Béla, Bajna Miklós (1995): Projekttervezés, projektmenedzsment, Közdok. Rt., Budapest
- Andrékó János, Elekes Edit, Fényes László (2004): Teljeskörű minőségirányítás a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányságon, In: Minőség és Megbízhatóság, 38.évf./4.szám, pp. 209-215.
- Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés, Aula Kiadó, Budapest
- Dobák Miklós, Antal Zsuzsanna (2011): Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Elekes Edit (2007): A rendőrség és a civil szervezetek együttműködésének lehetőségei, In: Husi Géza (szerk.): Tudásbázis fejlesztés informatikai eszközzel, SzSzB MRFK, Nyíregyháza
- Elekes Edit (2011): Leadership Functions in a Particular Administrative Organisation, In: Spring Wind 2011, Doktoranduszok Országos Szövetsége, Pécs, pp. 109-117.
- Elekes Edit, Fényes László, Lakatos Attila, Lingvay Csaba, Baksa László (2001): A rendőrség teljesítményorientált értékelési rendszerének kézikönyve, Miskolc

- Internet 1: Szövetség a Kiválóságért – Az EFQM Magyar Nemzeti Partnerszervezetének honlapja, EFQM modell, Interneten elérhető: 2012.05.29. <http://www.kivalosag.hu/web/id341.htm>
- Jarjabka Ákos (2009): A modern projektszervezetek vezetéselméleti összevetése, In: Vezetéstudomány, 11.évf./7-8. szám, pp. 36-48.
- Katzenbach Jon R., Smith Douglas K. (1993): The Discipline of Teams, In: Harvard Business Review, 1993/March-April, pp. 111-120.
- Kopasz Árpád (2003): A minőségirányítás aktuális kérdései és a fejlesztés irányai a rendőrségi szervezeteknél, In: Magyar Minőség, 12. évf./8-9.szám, pp. 2-8., Budapest
- Láczay Magdolna (2012): A szervezeti kultúra és regionalitás, In: A Virtuális Intézet Közép-Európa kutatására közleményei, Gazdálkodás- és szervezéstudományok tematikus szám, IV.évf. 2. szám, pp. 75-87., Szeged
- Meredith Jack R., Mantel Samuel J. (2005): Projekt Management, Wiley, New York